

FICHA TECNICA No. 7

“GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL MARCO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA (PEP)”



ELABORADO POR:

**MARVIN MELGAR CEBALLOS
CONSULTOR ESPECIALISTA EN
PLANIFICACION Y MANEJO DE AREAS PROTEGIDAS.**

ENERO, 2006.

Índice general

Acrónimos, siglas y abreviaciones	03
1. Introducción	04
2. Objetivos	05
3. Planeamiento estratégico y participativo de proyectos	06
3.1 Cooperación en el proyecto	07
3.1.1 Información de base y análisis de problemas	08
3.1.2 Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos	09
3.1.3 Planeamiento y diseño	11
3.1.4 Implementación y seguimiento	14
3.1.5 Evaluación y supervisión	15
3.1.6 Presupuesto	16
Bibliografía	17

1. Introducción

Recientemente un querido amigo se acercó a mí solicitándome información para desarrollar talleres comunitarios con el fin de gestar proyectos dentro de un marco estratégico. Al inicio de la conversación como es costumbre inicié con las consabidas explicaciones de gran **"técnico"** sobre la importancia de la planificación, el pensamiento estratégico y sobre todo las orientaciones para la formación, gestión y planificación de proyectos comunitarios de éxito.

Pensando que había llegado en poco tiempo a establecer un marco conceptual comprensible lo observe fijamente y de el solo recibí una sonrisa mas de duda que de comprensión, inmediatamente mi amigo me dijo **"...Marvin, yo no soy profesional y con esa palabrería solamente me enredas mucho mas"**, no supe que hacer en dicho momento si sonreír por su sinceridad o bien abochornarme por lo **"conceptual"** que me he convertido recientemente.

Después de disculparme con mi amigo, quede con el de buscar alguna forma de brindarle la información en forma concisa y sobre todo comprensible, quedándome cabilando sobre como lo haría, unos minutos después recordé que durante el desarrollo del **"Diagnostico Línea Base del Departamento de Rivas, Nicaragua"**, donde había procedido a desarrollar una guía base para la formulación de proyectos estratégicos que se integrarían el futuro **Plan de Desarrollo Departamental (PEDD) y de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)**, procedí a buscar en mi consabida biblioteca digital encontrado el referido documento. Al revisarlo pude determinar que con algunas modificaciones y agregados (**no muchos**), podía servirle a mi amigo (**líder comunitario**) como guía para poder formular proyectos estratégicos, dentro de un marco de **"planificación estratégica participativa" (PEP)**.

Entre la principal modificación que puedo decir que es producto de la **"evolución"** personal (técnica) he podido identificar que tanto las personas individuales, como los grupos trajo, la mejor interacción de trabajo la he logrado a través de mis famosas **"preguntas estratégicas"**. Herramienta que las personas que han podido observar, participar o trabajar dentro de mis talleres saben muy bien que como herramienta de reflexión y producción de información primaria, siempre ha sido mi primera opción para la interacción con los participantes de las acciones participativas. Considerando lo anterior me he dispuesto adaptar el documento original dentro de una estructura donde las **"preguntas estratégicas"** se transforman en la guía de la elaboración de proyectos dentro de un marco de **"planificación estratégica participativa"**. Esperando que esta vez en lugar de una cara de sorpresa y sobre todo de incompreensión, obtenga tanto profesionales, técnicos y líderes comunitarios una herramienta que pueda guiar en forma genérica sus aspiraciones para formular proyectos de forma participativa.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El objetivo de la presente guía es servir como herramienta para los directivos y activistas sindicales que participan en el planeamiento, diseño e implementación de proyectos y programas en los países en vías de desarrollo. Tanto antes como durante el proceso de planeamiento es importante tener en cuenta que todo proyecto o programa debe ser tomado sólo como una de tantas formas posibles de fortalecer y alentar el desarrollo de las organizaciones. No se debe emprender ningún proyecto o programa sin realizar un detallado análisis de la organización, sus bases, estructuras, problemas y necesidades. El objetivo de este manual, por lo tanto, es ofrecer sugerencias y pautas sobre cómo realizar la planificación de un proyecto o programa, preservando los intereses de la organización. A su vez, el presente documento no pretende ser un manual completo de capacitación, sino sentar las bases para las reuniones o talleres. También contiene una lista de preguntas que se deben plantear, a fin de evitar algunos de los problemas que pueden atentar contra la exitosa implementación de un proyecto como por ejemplo:

- análisis insuficiente de los problemas;
- objetivos poco realistas;
- falta de definición clara de quién es el "dueño" del proyecto;
- inadecuado análisis de riesgo;
- falta de sostenibilidad, las actividades se "extinguen" cuando se retira el apoyo externo.

Este documento inició como dije por la pregunta de un amigo al cual tengo el gusto de dedicar la presente ficha técnica, se trata del **Sr. Ramon Jimenez**, líder comunitario de la región de Tireo, La Palma y El Rio, comundidades de Constanza, Republica Dominicana. Quien se caracteriza por seguir fielmente una línea de pensamiento que promueve dentro el liderazgo participativo y proactivo.

Las preguntas se pueden utilizar como agenda para las reuniones o como programa para los talleres sobre planeamiento de proyectos. No se pretende que las mismas cubran exhaustivamente todos los aspectos de todo tipo de proyectos, por lo tanto deben ser revisadas en el curso del trabajo sobre la base de la experiencia adquirida por la organización.

2. Objetivos

- Desarrollar una herramienta que permita a profesionales, técnicos y líderes de organizaciones no gubernamentales y comunitarios, la formulación de proyectos dentro de una estructura de planificación estratégica; y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Establecer lineamientos metodológicos de fácil comprensión para la elaboración participativa de proyectos sociales, agroproductivos y/o ambientales desarrollada por los propios miembros de las organizaciones de base.

3. Planeamiento estratégico y participativo de proyectos

La implementación de los proyectos se construye sobre la base de que todas las partes involucradas comprendan claramente sus respectivos roles. Las organizaciones locales, conjuntamente con las organizaciones solicitantes, deben asumir la responsabilidad del planeamiento, implementación y seguimiento.

El planeamiento y preparación son elementos claves para todo ejercicio de cooperación. Un requisito importante es que las partes se entiendan y generen confianza mutua. Esto exige un diálogo abierto desde el comienzo. "El planeamiento estratégico y participativo" ha sido desarrollado con el objeto de facilitar el diálogo. También pretende colaborar en la identificación y definición de problemas, necesidades, objetivos, grupos a los que se dirigen los proyectos, indicadores, posibilidades y riesgos.

En gran medida este manual se basa en las herramientas elaboradas por muchos organismos de desarrollo en el curso de varios años, con el objeto de mejorar la calidad y las actividades de los proyectos. Para garantizar el éxito es importante que el enfoque sea compartido por todas las partes y se aplique durante todo el curso del proyecto.

Este abordaje contribuirá a:

- estructurar las ideas sobre los proyectos o actividades;***
- esclarecer y definir los objetivos y las actividades necesarias para lograrlos;***
- explicar los nexos entre objetivos, resultados y medios;***
- crear una definición común del proyecto como plataforma para que el trabajo continúe; y***
- dar seguimiento, elaborar informes y evaluar el proyecto.***

En la medida de lo posible los grupos beneficiarios deberán estar representados en el planeamiento del proyecto. Mediante el proceso de planificación, todas las partes deberán desarrollar una idea común de la necesidad del mismo y dentro de lo posible llegar a un acuerdo sobre los objetivos y la estrategia empleada. Mujeres y hombres deben participar por igual en el proceso, sin perder de vista la perspectiva de género.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios El proceso de planeamiento estratégico y participativo se debe adaptar a las verdaderas necesidades y problemas. La organización de financiación necesita contar con la mejor base posible de asistencia técnica y financiera y lograr la información necesaria para determinar la situación a ser tratada en el proyecto, evaluar los objetivos y participar en el análisis de los resultados.

3.1 Cooperación en el proyecto

Los elementos que entran en juego en todo proyecto son interdependientes; no obstante, es importante analizar a cada uno detalladamente antes de la etapa de ejecución. La lista básica de información a analizar se desglosa a continuación

- Información de base y análisis del problema
 - Antecedentes y experiencias previas
 - Problemas

- Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos
 - Objetivos de desarrollo
 - Objetivos inmediatos
 - Grupos beneficiarios
 - Indicadores de logro de objetivos

- Planeamiento y diseño
 - Estrategia
 - Sostenibilidad
 - Marco institucional
 - Resultados, actividades e insumos
 - Riesgos y factores externos
 - Cronograma y plan de trabajo
 - Implementación y seguimiento
 - Plan de organización e implementación

- Realización de las actividades planeadas
 - Seguimiento de la cantidad y calidad de resultados
 - Seguimiento financiero de gastos
 - Informes de actividades y contabilidad
 - Evaluación y supervisión
 - Revisión y evaluación interna
 - Revisión y evaluación externa
 - Evaluación final e informes

- Presupuesto

3.1.1 Información de base y análisis de problemas

La información de base incluye:

- ***Antecedentes y experiencias previas***
- ***Problemas***

Todas las partes del proyecto deben elaborar una definición común de los antecedentes y los problemas a ser abordados. En otras palabras, tratar de definir *¿por qué?* el proyecto es necesario. Analizar los antecedentes de los problemas. Describir el mercado laboral y la situación sindical en el país en cuestión, prestando especial atención al área en la que se están produciendo los problemas a ser resueltos.

- ¿Cuál es la situación que da lugar al problema, por ejemplo, producción agrícola y pecuaria, letrización, pobreza, malas condiciones de vida, trabajo infantil, etc.?
- ¿Cuál es la situación política y económica?
- ¿Cuál es la situación del mercado laboral?
- ¿Cuál es el ingreso promedio de los trabajadores en general y del sector en cuestión en particular?
- ¿Cuál es la situación del empleo?
- ¿Cuál es la situación de las organizaciones gubernamentales?
- ¿Cantidad de afiliados y miembros potenciales?
- ¿Cantidad de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales?
- ¿Cuál es la estructura de de la sociedad civil local, regional o nacional?
- ¿Cuál es la situación financiera?
- ¿Cuáles son las principales actividades dentro de la organización no gubernamental o comunitaria?
 - Organizativas
 - Educativas
 - Ambiental

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Agroproductiva

¿Cuál es la distribución de géneros entre miembros de la organización y/o comunidad?

Analizar los problemas.

Es importante que todas las partes involucradas compartan una definición común de los problemas y de cuáles deben ser abordados en el proyecto. Esto se puede lograr por ejemplo en un grupo de trabajo o en un taller o seminario.

¿Definir los problemas desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés?

- ¿Cuál es la causa de los problemas?
- ¿Qué efectos tienen?
- ¿Son las causas y efectos iguales para los hombres que para las mujeres?
- ¿Hay grupos que resulten especialmente afectados?

¿Existen investigaciones o estadísticas que se puedan utilizar para verificar o ilustrar los problemas?

¿Qué se necesita para eliminar las causas, no sólo los efectos, de los problemas?

¿El proyecto puede tener algún efecto – positivo o negativo – sobre el entorno externo o el ambiente laboral?

3.1.2 Objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos

Entre los objetivos, grupos beneficiarios e indicadores de logro de objetivos se incluye:

- ***Objetivos de desarrollo***
- ***Objetivos inmediatos***
- ***Grupos beneficiarios***
- ***Indicadores de logro de objetivos***

La definición de objetivos persigue el propósito de definir *qué* debe lograr el proyecto. Los objetivos de desarrollo determinan qué debe aportar el proyecto a la organización o a la sociedad a largo plazo, por ejemplo, una vez finalizado el proyecto. El objetivo inmediato determina qué se logrará al final del proyecto. Definir los objetivos de desarrollo. Los objetivos de desarrollo son aquellos que no pueden lograrse solamente a través del proyecto,

sino lo que el proyecto puede *aportar* a la organización, por ejemplo su desarrollo democrático, o más ampliamente a la sociedad toda.

- ¿Qué cambios en la sociedad debería impulsar el proyecto, política, económica y socialmente?
- ¿Qué cambios en la organización debería impulsar el proyecto a largo plazo, por ejemplo, en términos de eficiencia, desarrollo democrático, miembros o distribución por edades?
- ¿En qué medida debería contribuir el proyecto a una mayor igualdad entre hombres y mujeres?
- ¿En qué medida debería resolver el proyecto problemas de higiene y seguridad laboral o aspectos ambientales?

Definir los objetivos inmediatos. Los objetivos inmediatos son las metas que intenta lograr el proyecto por sí mismo, o sea, cuál es la situación esperada una vez concluido el mismo. La palabra clave aquí es metas *logradas*. Definir en detalle lo que debería lograr el proyecto durante la etapa de ejecución. Se deben establecer los objetivos en términos de lo que se puede cuantificar o verificar. Por ejemplo, al final del proyecto la organización habrá incrementado su cantidad de miembros en un X por ciento.

- ¿Son realistas y definidos los objetivos en el tiempo?
- ¿Definir los grupos beneficiarios?
- ¿Quién se beneficiará con el proyecto?
- ¿Quién participará directamente en las actividades del proyecto (beneficiarios directos) por ejemplo como participantes en reuniones, sesiones de capacitación, talleres, etc.?
- ¿Quién se verá indirectamente afectado o beneficiado con el proyecto (beneficiarios potenciales), ej. afiliados, trabajadores, personas de la comunidad, etc.?
- ¿Cuáles son las características de los distintos grupos a los que está dirigido el proyecto edad, sexo, raza, ingresos, situación laboral, etc.?
- ¿Cómo afectará el proyecto a hombres y mujeres?
- ¿El proyecto provocará algún tipo de efecto negativo?

Definir los indicadores de logro de objetivos. Los indicadores deben posibilitar la medición del impacto de los proyectos. Deben centrarse en los objetivos inmediatos, proporcionando una indicación mensurable de cómo y en qué medida los grupos beneficiarios han utilizado políticas, materiales, instructores, habilidades, etc. Para *cada uno* de los objetivos inmediatos, definir formas de medir lo que se ha logrado. Por ejemplo:

- ¿Cuántos agricultores o miembros de la sociedad se han integrado a los proyectos o acciones anteriores?
- ¿Cuántas comisiones se han creado y están en funcionamiento?
- Si se ha capacitado instructores, ¿cuántos están en actividad y son utilizados por la organización? Si se han producido materiales, ¿con qué frecuencia son utilizados para los efectos de capacitación fuera del contexto del proyecto?
- ¿Si se ha llevado a cabo un programa de concienciación sobre cuestiones de género?, ¿está cambiando la composición del liderazgo o de los grupos activistas?
- ¿Es que los indicadores cubren todos los aspectos importantes de los objetivos a lograr?
- ¿Sobre la base de estos indicadores, ¿cuál es la situación actual (punto de partida)? ¿Los indicadores permiten el avance en relación con la sostenibilidad de los resultados a ser evaluados?

3.1.3 Planeamiento y diseño

El planeamiento y diseño incluye el análisis de:

- ***Estrategia***
- ***Sostenibilidad***
- ***Marco institucional***
- ***Resultados***
- ***Actividades***
- ***Riesgos y factores externos***
- ***Insumos y recursos disponibles***
- ***Programa y plan de trabajo***

Analizar las posibles estrategias. Se debe seleccionar el mejor curso de acción a fin de lograr los objetivos propuestos. Por ejemplo,

- ¿existe en la comunidad la intención de desarrollar una estrategia educativa, lanzar una campaña de motivación para la afiliación o movilizar a los diferentes actores sociales en la participación de proyectos agroproductivos, sociales y/o ambientales?

Los nuevos proyectos nunca deberían ser simplemente "lo cotidiano". Antes de decidir un proyecto se deberá analizar la experiencia y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores así como examinar estrategias alternativas. Para resolver los problemas en cuestión:

- ¿cómo puede la estrategia fortalecer las políticas generales de la organización?
- ¿qué estrategia resultará más beneficiosa para la organización, para los directivos y sus afiliados?
- ¿Existen otras formas posibles de lograr los objetivos deseados?
- ¿Deben participar otras organizaciones locales?

En caso afirmativo, ¿cuáles y cómo? Analizar la sostenibilidad de los objetivos alcanzados durante el proyecto. La sostenibilidad es una cuestión que debe plantearse muchas veces durante el proceso de planeamiento. Es importante tomarla en cuenta a la mayor brevedad posible y garantizar que esté estrechamente vinculada tanto con la estrategia como con la selección de los grupos beneficiarios.

- ¿Cómo se puede garantizar que los objetivos logrados durante el proyecto continúen siendo útiles y utilizados activamente por la organización y/o los grupos beneficiarios?
- ¿Cómo se pueden mejorar las bases financieras de la organización permitiendo mantener las instalaciones y las actividades una vez finalizado el proyecto?
- ¿Cómo se pueden establecer estructuras o mecanismos que permitan alentar la continuidad de trabajo de los grupos beneficiarios una vez finalizado el proyecto?

Describir el marco institucional. El análisis del marco institucional garantizará que todos sepan a quién referirse o con quién comunicarse para permitir una fluida implementación del proyecto. Esto impedirá los malos entendidos dentro de la propia organización y entre la organización local, la organización internacional y la organización de financiación.

- ¿Quiénes deben ser socios en el proyecto y cuáles deben ser sus responsabilidades?
- ¿Cuál debe ser la línea de comunicación y responsabilidad entre los miembros del proyecto, la organización local y la organización solicitante?

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

¿Cómo participarán los grupos beneficiarios y posiblemente otros grupos de interés en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto?

Definir los resultados esperados del proyecto. Los resultados son los “productos” de las actividades del proyecto. Ejemplos de esto son los materiales impresos, manuales, instructores capacitados, directivos, redes, etc.

¿Cuántos afiliados o instructores capacitados se necesitan para lograr los objetivos?

¿Qué se necesita en cuanto a manuales u otros materiales didácticos?

¿Qué se necesita en términos de informes o publicaciones?

¿Qué documentos de políticas o lineamientos se deben acordar? Describir las actividades. ¿Cuáles son las actividades necesarias para producir los resultados esperados del proyecto?

¿Cómo se identificarán las necesidades y planes específicos para instruir o involucrar a los grupos beneficiarios?

¿Qué tipo de reuniones, campañas, etc. se deben organizar y cuántas?

¿Es necesario capacitar a afiliados o instructores? En caso afirmativo, ¿cuántos son necesarios para alcanzar los resultados esperados? (No todos aquellos que reciban capacitación van a ser activos, quizás sea necesario capacitar un 30–50% más para alcanzar el número fijado en los objetivos).

¿Considerar cómo garantizar una representación proporcional de mujeres entre los participantes así como entre los recursos y personal?

Definir los insumos necesarios. Los insumos son simplemente los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas. En términos generales:

¿cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas?

- Fondos financieros
- Recursos humanos
- Capacidad administrativa

¿Con qué recursos propios cuenta la organización local?

¿Puede el gobierno del país del proyecto y/o empleadores contribuir con fondos financieros o infraestructura para el proyecto?

¿Sería posible involucrar más de un organismo de financiación?

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- ¿Cómo planea la organización local recaudar los fondos necesarios para mantener los resultados una vez que se retire el apoyo externo?

Analizar los riesgos y los factores externos. Conocer los riesgos potenciales. Siempre existirán circunstancias que escapen al seguimiento de la organización local. Es mejor anticipar los riesgos desde el principio a fin de estar preparados para cualquier eventualidad.

- ¿Existen factores políticos, económicos o sociales que puedan entorpecer, afectar negativamente o demorar la implementación del proyecto?
- ¿Se ha analizado algún tipo de estrategias alternativas para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué proyectos están llevando a cabo los gobiernos, las ONG u otras organizaciones del mismo sector o rama de actividad. ¿Existe alguna amenaza de conflicto o duplicación de esfuerzos?

Elaborar el cronograma y plan de trabajo:

- Determinar *quién* hará *qué*, estableciendo *cuándo* ¿Se ha planificado un “flujo” de actividades? Por ejemplo, llevando a cabo una investigación y un desarrollo de políticas antes de emitir un comunicado de prensa o ¿se ha capacitado a los instructores antes de capacitar a los afiliados?
- ¿Son realistas los presupuestos y planes de trabajo a la luz de la capacidad y recursos de la organización local?
- ¿Se debería elaborar un cronograma realista, con detalles de cuándo se habrán de implementar las actividades y en qué momento de la cadena del proyecto se deben presentar solicitudes, informes y rendiciones de cuentas.

3.1.4 Implementación y seguimiento

La implementación y seguimiento consiste en:

- ***Plan de organización e implementación***
- ***Realización de las actividades planificadas***
- ***Seguimiento de la cantidad y calidad de resultados***
- ***Seguimiento financiero de gastos***
- ***Informes sobre actividades y rendición de cuentas***

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Se ha trabajado mucho sobre la implementación mediante la elaboración de un cronograma y plan de trabajo. Existirá naturalmente la necesidad de tener flexibilidad en la implementación de las actividades del proyecto. No obstante, los siguientes puntos resultan importantes:

- ¿Indicar en la forma más específica posible qué aspectos se deben dar seguimiento a fin de determinar el avance del proyecto y cuáles indicadores habrán de usarse.?
- Sobre la base de estos indicadores, ¿existe la necesidad de determinar algunas cifras de base? Indicar quién será responsable del seguimiento y quién proporcionará la información, (ej. participantes, personal del proyecto, organización solicitante).
- Siempre se solicitará que la organización local presente un plan de actividades anuales e informes financieros. Dependiendo de la organización de financiación es posible que se requieran informes trimestrales o semestrales. El *informe de actividades* debe relacionarse con el plan de trabajo y reflejar lo que realmente se ha implementado.
 - tipo de actividades;
 - grupos beneficiarios;
 - cantidad de actividades;
 - cantidad de participantes – hombres y mujeres;
 - métodos de capacitación empleados;
 - materiales utilizados o producidos;
 - comentarios sobre las diferencias entre las actividades planeadas y cumplidas;
 - comparación entre objetivos y resultados:
 - qué se logró y por qué,
 - qué es lo que no se logró – por qué,
 - lecciones aprendidas y ajustes sugeridos para el trimestre/año siguientes.

El *informe financiero* debe reflejar cómo se comparan los gastos reales con el presupuesto, utilizando los mismos rubros que se muestran en cada uno de los rubros del presupuesto. Los informes financieros anuales deben ser auditados por un *auditor externo*.

3.1.5 Evaluación y supervisión

La evaluación y supervisión comprenden:

- ***Revisión y evaluación interna***
- ***Revisión y evaluación externa***
- ***Evaluación final y presentación de informes***

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Los procedimientos para evaluación y presentación de informes serán acordados antes de la implementación del proyecto y se incluirán en el documento del proyecto y contrato. El contrato en general establecerá cómo y con qué frecuencia se realizarán las revisiones internas, externas y las evaluaciones. Esto permitirá evaluar los logros y la efectividad del proyecto.

- ¿Cuándo se llevarán a cabo las revisiones internas y las evaluaciones y quién estará a cargo?
- ¿Cómo se garantizará la participación del grupo beneficiario en las revisiones y evaluaciones a fin de crear conciencia de los problemas que persisten y del mejor modo de introducir ajustes para continuar con el proceso?
- Si se ha determinado la realización de revisiones externas o evaluaciones, ¿cuándo se realizarán y quién será responsable?

El informe final sobre evaluación interna debe:

- relacionarse con el documento del proyecto;
- reflejar en qué medida se han alcanzado los objetivos y se ha llegado a los grupos beneficiarios;
- indicar efectos y resultados inesperados tanto positivos como negativos;
- comparar la implementación con el plan de trabajo y cronograma;
- analizar las dificultades y los avances logrados durante la realización de las actividades;
- describir el impacto del proyecto sobre los grupos beneficiarios teniendo en cuenta la perspectiva de género;
- describir las experiencias de las organizaciones participantes;
- indicar las lecciones aprendidas y si podrían haber otras formas, quizás mejores para lograr los mismos objetivos;
- indicar si persisten algunos problemas a ser resueltos y cómo se espera que continúe el proceso;
- describir cómo se utilizarán los resultados de la evaluación para actividades y proyectos futuros.

Si se determina en el contrato, el informe final incluirá un informe financiero que cubra la totalidad del período del proyecto, indicando ingresos y gastos. El informe financiero será auditado por un *auditor externo*. ***El documento del proyecto y el contrato firmado constituyen un acuerdo vinculante entre las organizaciones de financiación y las organizaciones solicitantes.***

3.16 Presupuesto

Especificar los recursos financieros necesarios para implementar el proyecto. Se pueden considerar los siguientes rubros presupuestarios:

- costos de las actividades;
- costos de sueldos de personal, consultores y recursos externos;
- costos de infraestructura;
- costos de seguimiento;
- costos de evaluación;
- costos de la auditoría financiera por un auditor externo.

Indicar cómo se cubrirán los gastos utilizando los siguientes rubros:

- contribución propia de la organización;
- contribuciones de terceros;
- fondos solicitados a las organizaciones de financiación.

Bibliografía

<http://eevoolucion.blogspot.com> (Espacio Virtual de la Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva) 2005.

Melgar, M.: Estudio Socioeconómico de las Comunidades Asentadas en la Zona de Amortiguamiento de las Áreas Protegidas de la Región de Conservación y Desarrollo Sostenible (RECODES) "Metapan". Proyecto Ambiental de El Salvador (PAES), BID, CATIE. El Salvador, 2002;

Melgar, M. 2003. Diagnostico Línea Base del Departamento de Rivas Nicaragua, IAK-GOPA/GTZ.

Malgar, M. 2003. Manual para desarrollo de proyectos estrategicos participativos, IAK-GOPA/GTZ

Melgar, M. y Mairich, L. 2004. Metodología para el Desarrollo del Plan de Ordenamiento Territorial de la Cuenca Alta del Rió Yaque del Norte y Municipio de Jarabacoa. GITEC-SERCITEC-PROCARYN), Jarabacoa, República Dominicana.

Acrónimos, siglas y abreviaciones

AP	Área Protegida
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CARICOM	Comunidad Caribeña
CDE	Corporación Dominicana de Electricidad
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CDM	Comité de Desarrollo Municipal
CCP	Consultor de Corto Plazo
CV	Curriculum Vitae
CSR	Caracterización Socioeconómica Rápida
DED	Deutscher Entwicklungsdienst (Servicio Alemán de Cooperación Social- Técnica)
DAP	Dirección Nacional Áreas Protegidas
Euro	Moneda Europea
EPOE	Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva
EA	Educación Ambiental
FAO	Food and agricultura Organisation – Organización Mundial de Alimentación y Agricultura
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Cooperación Técnica Alemana)
HELVETAS	Asociación Suiza para Desarrollo y Cooperación
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INAB	Instituto Nacional de Bosques
IPCC	Panel Intergubernamental de Cambio Climático
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banco de Reconstrucción)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MLD	Mecanismos de Desarrollo Limpio
OG	Organización Gubernamental
ONG	Organización No Gubernamental
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OT	Ordenamiento Territorial
OTN	Oficina Técnica Nacional (Delegación de CATIE)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PIF-RD	Programa de Incentivos Forestales de Republica Dominicana
POA	Plan Operativo Anual
POG	Plan Operativo General
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PROCARYN	Proyecto de Manejo Sostenible Cuenca Alta del Río Yaque del Norte
PSA	Pago de Servicios Ambientales
RB	Reserva de Biosfera
RECODES	Región de Conservación y Desarrollo Sostenible
SNAP-RD	Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Republica Dominicana
SEA	Secretaría de Estado de Agricultura
SEMARN	Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales
TdR	Términos de Referencia
TNC	The Nature Conservancy (ONG Conservación Natural)
UCA	Universidad Católica –El Salvador-
UE	Unión Europea
UICN	Unión Mundial para la Conservación
USAID	United States International Development Cooperation Agency
WWF-CA	Fondo Mundial para la Naturaleza Centro América